Anne-Isabelle Six et Yoanna Sultan

LE COURAGE, MODE D'EMPLOI

Les gens courageux n'ont rien d'exceptionnel… si ce n'est la capacité de mobiliser, le moment venu, les ressources nécessaires pour dépasser leurs peurs.

Deux tours du monde à la voile, deux sauvetages en haute mer et des trophées en pagaille : la vie de Loïck Peyron fait rêver. Elle semble d'ailleurs inaccessible au commun des mortels, comme si les «héros» étaient dotés d'une force surnaturelle. Jusqu'à nouvel ordre, pourtant, le gène de la bravoure n'a pas été identifié. Les ressorts du courage sont présents en chacun de nous, il suffit d'apprendre à les actionner le moment venu.

Certes, le quotidien de tout un chacun n'a pas le panache d'une course nautique, mais il recèle quantité de situations qui exigent de la vaillance, aussi bien psychologique que physique. La preuve ? Le 3 avril dernier, un ingénieur lyonnais de 29 ans est devenu la coqueluche des Américains. Son fait d'armes : avoir plongé dans les eaux glacées de l'East ▶▶▶

«On ne jure plus que par le 100% sécurité. Un état d'esprit néfaste, parce qu'il dédouane de toute responsabilité.»
Loïck Peyron, navigateur

Accepter le questionnement intérieur, c'est déjà oser se regarder en face

▶▶▶ River à New York pour sauver Bridget, 2 ans, de la noyade. Lorsque les médias l'ont félicité, Julien Duret s'est étonné : «Tout le monde en aurait fait autant, non ?» Le 21 mai, après dix-huit ans de bons et loyaux services comme présentatrice du journal télévisé de la chaîne publique italienne Rai Uno, Maria Luisa Busi a donné sa démission, dénonçant une ligne éditoriale devenue «trop partiale». Le 23 juin, Nicolas Mahut et John Isner sont entrés dans la légende du tournoi de Wimbledon en disputant le plus long match de l'histoire du tennis, en onze heures et cinq minutes. Le point commun entre ces personnes qui, dans des circonstances très dissemblables, se sont surpassées ? Ne pas avoir cédé à la facilité. «Le courage résulte d'une lutte entre cette partie de nous-même qui craint de se faire mal ou de déplaire, cherche le confort, fuit la difficulté, et celle qui tient bon, ose dire non, affronte la réalité», observe le philosophe Michel Lacroix, auteur de l'essai «Le Courage réinventé» (Flammarion). Et d'ici dans les périodes d'incertitude – qu'elle soit économique ou personnelle – que nous avons le plus besoin de cette force d'âme.

Refuser d'être un clone. Au fond, qu'est-ce que le courage ? En grec, le mot «andreia» désigne à la fois l'audace et la virilité. Mais l'époque à laquelle la bravoure, mâle vertu, consistait à surmonter la peur qu'inspirait le guerrier ennemi ou l'animal féroce est bien révolue. D'un courage corporel et viril, on est passé à une conception plus morale, où les femmes tirent leur épingle du jeu. En Russie, la journaliste Anna Politkovskaïa a payé de sa vie son combat contre la corruption et l'autoritarisme de Poutine. En Birmanie, Aung San Suu Kyi, Prix Nobel de la Paix en 1991, est privée de liberté pour son opposition non violente à la dictature militaire. «La plus grande visibilité des femmes sur le devant de la scène met en avant des formes moins spectaculaires, plus ordinaires du courage», observe Michel Lacroix. Ne faut-il pas de la force intérieure pour dire stop à un patron harceleur, accepter un travail peu valorisant afin de nourrir sa famille, rebondir après un licenciement, ou encore faire face à la maladie ? «En définitive, la personne courageuse est celle qui ose affronter le jugement d'autrui, exprimer ses sentiments et s'affirmer», estime la coach Sylvie Grivel, auteur d'«Etre soi dans ses relations» (Eyrolles).

3,8 millions de Français consomment régulièrement des psychotropes.
Observatoire français des drogues et des toxicomanies, 2009.

Dans une société de consommation qui nous donne pour modèles des images sur papier glacé, le courage consiste aussi à refuser d'être des clones. «Il faut être solide pour résister au formatage», note la psychiatre Marie-France Hirigoyen, connue pour son ouvrage «Le Harcèlement moral» (La Découverte). Il est d'autant plus difficile, à notre époque, de rester indépendant, d'affirmer ses propres convictions, que la mondialisation et la rapidité des communications sur Internet uniformisent les modes de pensée.

Alors d'où vient notre capacité à ne pas céder à la facilité ? Si la force de caractère s'acquiert en partie par l'éducation, elle se renforce ensuite sous le regard des autres. Puis c'est l'expérience qui donne l'assurance nécessaire pour repousser les limites. Les épreuves de la vie nous amènent à relativiser, à comprendre que l'on peut faire face à l'adversité. D'abord parce qu'on n'a parfois pas le choix : un environnement oppressant incite à se rebeller. «A trop subir, tôt ou tard, on relève la tête», note le psychiatre Frédéric Fanget, auteur d'«Oser : thérapie de la confiance en soi» (Odile Jacob). Mais aussi parce que l'expérience endurcit. D'ailleurs, les psychothérapeutes comportementalistes aident leurs patients à lutter contre leurs phobies en les exposant de façon progressive et répétée aux situations qui les effraient.

Savoir évaluer les risques. Le courage est donc une qualité qui se forge et qui n'a rien à voir avec la témérité. «C'est l'art d'évaluer les risques et de s'y adapter», poursuit Frédéric Fanget. Mais c'est aussi l'aptitude à faire face à la réalité, à se confronter à sa condition humaine. Marie-France Hirigoyen dénonce ainsi la tendance, très française, à l'abus de psychotropes, ces médicaments destinés à évacuer l'angoisse. «En trente ans, le profil des patients a radicalement changé. Aujourd'hui, la majorité souffre de pathologies dites "narcissiques" (troubles psychosomatiques, dépendances…), qui conduisent à fuir tout questionnement intérieur. Or la souffrance nous fait grandir. Le courage serait d'oser se regarder en face.» Pour cela, inutile d'être un superhéros… ■ **Anne-Isabelle Six**

A 200 kilomètres à l'heure, pas question de penser à la chute.

TROIS HOMMES,

Jean-Christophe Rufin, écrivain

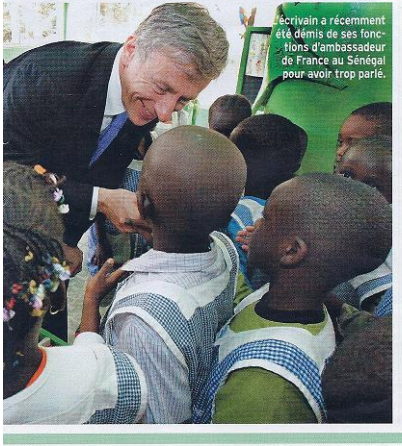
C'est à une véritable levée de boucliers que s'est exposé Jean-Christophe Rufin en dénonçant dans "Le Monde" du 6 juillet 2010 la persistance de la Françafrique, ces réseaux d'influence français auprès des dirigeants du continent noir. Déchargé par l'Elysée de ses fonctions d'ambassadeur de France au Sénégal le 30 juin 2010, l'écrivain académicien dénonçait déjà "l'affairisme" du président Abdoulaye Wade alors qu'il était encore en poste. Il paie aujourd'hui le prix de son indépendance, quelles que soient les conséquences que ce coup d'éclat peut avoir sur la suite de sa carrière. Mais le risque, l'ancien président d'Action contre la faim connaît : il était notamment en Erythrée pendant la guerre civile et au Kosovo durant les bombardements de l'Otan.

PHOTOS AFP - SIPA - DR

Mathieu Sage, recordman du monde de ski de vitesse

"Bizarrement, si on pense que l'on va chuter, on chute." Pour Mathieu Sage, le fait même d'envisager le danger est un facteur de risque. Le ski de vitesse (ou kilomètre lancé) exige une dose d'inconscience... et un maximum de préparation. Car à plus de 200 kilomètres-heure sur des pentes inclinées à 45 degrés, pas question de se rater. La qualité du matériel est déterminante. Et au moment du départ, il faut impérativement faire abstraction de ses émotions afin de mobiliser toutes ses ressources physiques. Le plus difficile finalement ? "Avoir le courage de s'entraîner 320 jours par an pour un «run» qui ne dure que de 20 à 25 secondes."

TROIS FORMES DIFFÉRENTES DE COURAGE



L'écrivain a récemment été démis de ses fonctions d'ambassadeur de France au Sénégal pour avoir trop parlé.

Dans l'action, les pompiers n'ont pas peur. Mais après...

Commandant Frédéric Robert, spécialiste des interventions en montagne

"Ce qui nous amène à nous dépasser, c'est l'expérience, l'entraînement, mais aussi le cadre et l'esprit de corps", explique Frédéric Robert, qui commande un groupement de pompiers spécialisé dans les milieux périlleux. Cet hiver, il a ainsi sauvé un jeune homme resté bloqué sur une falaise. Seule solution pour l'atteindre : escalader de nuit une paroi verglacée. "Dans l'action, pas le temps de penser au pire. Ce n'est qu'a posteriori qu'on éprouve la peur, en pensant aux risques encourus."

Savoir prendre les bons risques professionnels

Le goût de l'inconnu, l'envie de se dépasser poussent parfois à s'écarter d'une carrière toute tracée. Une aventure qui exige de la lucidité, du discernement… et un zeste de folie.

Lorsqu'elle a quitté AOL France en 2009, quelques mois avant que le fournisseur d'accès à Internet ne cesse définitivement son activité dans l'Hexagone, Virginie Ducrot a éprouvé un irrésistible besoin, pas très fréquent chez les cadres : se mettre en danger. «La solution de facilité aurait été de valoriser mon diplôme de l'Essec et mes jolies références pour rebondir dans une grosse entreprise. Mais là, j'ai eu envie d'une bonne dose d'adrénaline!»

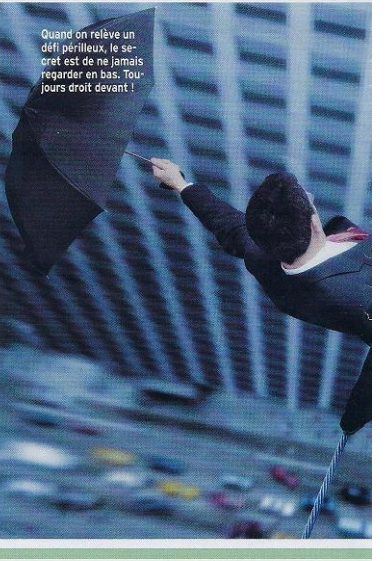
Ni une ni deux, elle a sauté le pas : la jeune femme, qui avait siégé au comité de direction d'AOL, s'épanouit depuis avril dernier comme directrice marketing d'une start-up de sept salariés, Envoimoinscher.com. Elle a investi à titre personnel dans le capital de ce site qui compare les tarifs des messageries express. Et à l'en croire, un petit chez-soi vaut bien un grand chez les autres…

Estime de soi. Relever un défi, se dépasser, repousser ses limites… Autant de raisons qui incitent certains managers à prendre des risques et à faire une croix sur les titres clinquants et les statuts ronflants. Leur philosophie? Sans l'excitation du challenge, les sacrifices professionnels deviennent vite intolérables. Loin d'être des casse-cou, ces funambules du business ont suffisamment conscience de leurs forces et de leurs faiblesses pour ne pas se jeter dans le vide. Courageux donc, mais pas téméraires. «Quand on cherche à sortir des clous, la question de l'estime et de la connaissance de soi est toujours présente en filigrane», constate Philippe Lesage, coach et recruteur au cabinet Alexandre Tic.

Confiance totale. Pour être en mesure de relever tous les défis (y compris ceux qui tombent à l'improviste) et surtout d'assumer un éventuel échec sans s'effondrer, le maître mot reste la confiance. Marc Panic n'en a pas manqué lorsqu'il a pris à partie les dirigeants de sa start-up sur leurs promesses de Gascon (lire l'encadré). Il n'a pas obtenu gain de cause. Mais son coup d'éclat a agi comme un révélateur : comme lui, la plupart de ses collègues ont préféré aller voir ailleurs.

67%
des cadres estiment qu'il est difficile de changer de secteur.
Baromètre Alexandre Tic de la mobilité professionnelle, juillet 2010.

Plus chanceux, Vincent Quignon-Fleuret a été entendu par sa hiérarchie. Ses exigences n'avaient pourtant rien d'évident. Dès son entrée à Boursorama, ce gestionnaire de back-office s'est fixé comme objectif de devenir manager. Sauf qu'avant de postuler, il s'est posé les bonnes questions : techniques («Suis-je capable de conduire une réunion, de faire une présentation en public?») et psychologiques («Ai-je peur de l'affrontement, de dire non?»). Titulaire d'une simple licence de droit, il s'est souvenu de son service militaire, effectué à l'école des officiers de Saint-Cyr. Estimant que cette formation l'avait doté des armes nécessaires pour diriger un service, il a donc demandé à ses supérieurs la responsabilité d'une équipe de sept commerciaux. «Je n'ai jamais écarté l'hypothèse selon


Quand on relève un défi périlleux, le secret est de ne jamais regarder en bas. Toujours droit devant !

PHOTOS : VINCENT LEONER POUR MANAGEMENT - GETTY IMAGES

laquelle je pouvais échouer, confie-t-il. Mais je savais surtout que j'avais de grandes chances de m'épanouir à ce poste.» Et il avait raison : il est maintenant directeur marketing clients de la banque en ligne.

Décision commune. Si le courage plonge ses racines dans la confiance en soi, il est aussi renforcé par celle que vos proches placent en vous. Changer de métier, accepter un poste exposé, intégrer une structure encore fragile sont des décisions lourdes de conséquences, qui se prennent rarement seul. Voyez Céline McCabe. Sa nouvelle vie, elle l'a décidée «à deux», dit-elle, avec son mari. A 33 ans, cette ex-DRH d'une usine Renault, diplômée de l'ESCP et mère de deux jeunes enfants, a quitté la voie royale promise aux «hauts potentiels» pour travailler à plein temps dans l'ONG Asmae-Sœur Emmanuelle.

Vous êtes au clair avec vos envies ? Votre plan pour les réaliser a de bonnes chances de succès ? Et votre entourage vous soutient ? Cessez de vous poser des questions, foncez ! Car oui, il faut une légère dose d'inconscience pour se lancer dans l'inconnu. Se projeter trop précisément dans une nouvelle fonction peut vite conduire à la paralysie les plus courageux d'entre nous. Tel un plongeur au bout du tremplin, vous aurez besoin de faire taire vos doutes pour oser le grand saut et passer à l'acte. «S'autoriser, oser, prendre l'initiative… Voilà les seuls mots qu'il faut avoir en tête lorsqu'on décide d'abandonner le confort et la sécurité», explique la coach Catherine Chouard. En 2006, Antoine Bayle, ingénieur, a démissionné de son poste chez IBM pour fonder sa SSII, Tchap, spécialisée dans la création de sites Web. Même s'il avait préparé le terrain en nouant quantité de contacts avec de futurs clients, il confesse aujourd'hui avoir mal anticipé la charge de travail, le temps infini que demande la relance des prospects, et les difficultés inhérentes à tout changement de cap. Mais il ne regrette pas sa décision : «A trop réfléchir, on ne fait jamais rien !» affirme le jeune patron, qui emploie aujourd'hui une quinzaine de collaborateurs.

54%
des DRH déplorent le nombre insuffisant de candidats.
Baromètre Alexco-Voy de la mobilité professionnelle, juillet 2010.

Ecouter sa petite voix. Si le temps passe au début pour un allié – il est indispensable de mûrir son projet –, il peut aussi devenir un ennemi. Combien de cadres se lamentent, au milieu de la quarantaine, d'avoir laissé s'éteindre la petite voix qui les poussait dix ans auparavant à forcer le destin ? «C'est trop tôt», «Je suis bon dans mon job», «J'ai encore tellement de choses à prouver»… Les arguments ne manquent pas pour justifier l'attentisme. Il n'empêche, tous les experts que nous avons interrogés sont formels : une expérience de sept à dix ans à un poste opérationnel, dans une ou deux entreprises de taille conséquente, constitue déjà un solide viatique pour tenter l'aventure.

«La prise de risque doit être associée à une réflexion honnête sur ses ambitions… et ses propres limites, prévient Vincent Quignon-Fleuret, de Boursorama. Il faut éviter d'avoir les yeux plus gros que le ventre car le résultat peut se révéler catastrophique.» Au besoin, discutez-en avec un collègue, voire un supérieur. Un pari audacieux suscite toujours de l'intérêt. Et à défaut de vous encourager dans ce virage professionnel, votre chef vous évitera peut-être la sortie de piste. ■

Manuel Jardinaud

Marc Panic, directeur des opérations de GroupM Interaction

«J'ai dit tout haut ce que les autres pensaient tout bas.»

A l'époque, je travaillais dans une start-up. Comme le reste de l'équipe, je m'étais énormément investi : nous bossions soixante-dix heures par semaine, sept jours sur sept. Les dix-huit mois de développement ayant été couronnés de succès, il était temps de recevoir la contrepartie de nos efforts. Les dirigeants nous avaient promis monts et merveilles en échange de notre implication : des responsabilités, une évolution salariale… Et au final, nous n'avons rien eu. J'ai exprimé ma réprobation lors du comité de direction. On m'a fait comprendre que nul n'était irremplaçable. Conséquence : en trois mois, seize personnes, dont moi, soit la quasi-totalité de l'effectif, ont démissionné. L'entreprise a mis un an à s'en relever. Depuis, les horaires ont été aménagés pour que les collaborateurs puissent avoir une vie personnelle. Mon coup de sang aura au moins servi à ça… »

Assumer une décision

Personne n'aime jouer les oiseaux de mauvais augure. Mais on ne peut pas prétendre diriger une équipe et se défiler lorsqu'il faut annoncer une nouvelle désagréable. Question d'autorité.

Plaidez comme un avocat, en insistant sur les faits et les chiffres qui servent votre démonstration.

Depuis la restructuration engagée en 2006 par le PDG Jacques Gounon, les finances d'Eurotunnel vont mieux. Mais les équipes du transporteur ont eu du mal à sortir la tête de l'eau. «Le middle management avait perdu la main et l'ambiance de travail était devenue délétère», se souvient Paul Pinto, PDG de Manageyourself. Objectif de la mission confiée à ce cabinet de conseil : réapprendre aux managers opérationnels à mener des entretiens d'évaluation en sachant dire ce qui ne va pas, et imposer un roulement lors des permanences du week-end pour ne plus laisser les mêmes salariés se sacrifier face aux forts en gueule… Bref, restaurer l'autorité perdue, celle qui permet d'imposer des décisions désagréables.

Levée de boucliers. L'exercice est assez peu prisé des managers. Comment annoncer à ses troupes que, cette année, il n'y aura ni augmentation individuelle, ni primes ? Que le projet sur lequel elles travaillent depuis six mois est abandonné? Qu'elles déménagent dans un cadre peu avenant? Surtout, comment y parvenir sans entamer leur motivation et leur confiance? «Les dirigeants pensent que tout changement va automatiquement provoquer une levée de boucliers. C'est faux : si l'on montre que la décision est dure mais juste, et qu'elle ne profite pas à un petit nombre, il y a en général peu de résistance», explique Christophe Faurie, professeur à l'université Paris-Dauphine. Ce consultant s'est spécialisé dans la conduite du changement après avoir occupé de nombreux postes où il a dû assumer certains choix contestables de sa hiérarchie. «Je me souviens notamment d'une situation très inconfortable, raconte-t-il. L'un de mes chefs avait gagné plusieurs appels d'offres, mais nous étions incapables de les réaliser dans les temps. J'ai dû obliger mon service à se mettre en quatre face à des clients furieux.»

Donner du sens. Pour éviter de se retrouver en première ligne, la plupart des managers se contentent souvent de jouer les courroies de transmission. Ils se réfugient derrière leurs notes, envoient des sbires annoncer la nouvelle à leur place ou critiquent ouvertement la stratégie de leur hiérarchie. Grossière erreur. «Ce comportement crée un sentiment d'inconfort alors que les collaborateurs ont besoin de se sentir en sécurité», estime Paul Pinto. Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie spécialisé dans les risques psychosociaux, va plus loin : «Dans les entreprises où le manager relaie des décisions sans leur donner du sens, on constate rapidement des baisses de motivation et de productivité.»

Première règle : en tant que meneur d'hommes, c'est à vous de prendre la parole. Il en va de votre crédibilité. Peu importe d'ailleurs que vous soyez ou non en accord avec la décision. «Agissez comme un avocat : cherchez dans le dossier les éléments qui étayent la défense et argumentez en ce sens», conseille Christophe Faurie. «Avant une annonce difficile, j'écris à l'avance les mots-clés sur une feuille», confie Alain Mauriès, DRH chez Pochet, leader mondial du flaconnage cosmétique. De manière générale, plus vous resterez factuel, plus vous limiterez les débordements. «Une décision impopulaire doit être appuyée sur des faits précis, des évaluations objectives, des prévisions réalistes», indique Christian Brière, manager de transition chez X-PM Transition Partners.

Pour vous aider, inspirez-vous de la technique anglo-saxonne du «stretch goal» (objectif transcendé), qui fonctionne en trois temps. Présentez d'abord l'objectif sous une forme quantifiée : par exem-

PHOTOS : VINCENT LOUBIER POUR MANAGEMENT. © JUPITER IMAGES

impopulaire

Frédéric Séguéchal, DRH chez Bouygues Habitat social

« J'ai dû licencier un salarié sans donner les raisons à ses collègues. »

Il y a un an, j'ai proposé à un salarié qui avait un problème d'alcool de se faire soigner. Il s'y est plongé résolument. Je l'ai rencontré à plusieurs reprises pour en parler. Il n'a pas voulu me donner d'explications ni poursuivre le traitement. Quand un collaborateur ne tient pas ses engagements, il n'y a pas d'autre issue que la séparation. C'était clair entre nous, il n'a pas été surpris par ma décision. Mais j'ai pris du temps pour expliquer à ses collègues, qui ignoraient son degré de dépendance, le motif de son départ. Je me suis donc mis une à leur incompréhension. Mais j'ai tenu bon : je crois que si on tolère cette impopularité dans une entreprise, elle perd de sa force. J'étais en accord avec moi-même et j'ai reçu le soutien de mon comité directeur. ■

ple, une augmentation du chiffre d'affaires de 20%. Puis insistez, sans en rajouter, sur les difficultés actuelles du marché : « Depuis trois ans, nos ventes baissent de 10% à périmètre constant. » Enfin, détaillez les solutions qui doivent assurer la réussite du projet : « Un audit de la direction commerciale montre qu'il existe un potentiel de clients inexploités. Nous allons leur consacrer une part importante de nos efforts et faire sauter les dysfonctionnements qui bloquaient jusqu'ici le développement de ces relais de croissance. »

Défendre sa position. Cet argumentaire doit être développé sur un court laps de temps. Une fois l'annonce faite, votre équipe va à coup sûr tester votre détermination, en manifestant bruyamment son mécontentement… voire en vous menaçant. « Alors que j'étais chargé de fermer un réseau de stations-service, on m'a prévenu qu'un ▶▶▶

▶▶▶ gérant m'attendait avec un fusil. J'ai fait savoir que je viendrais quand même. Heureusement, il s'est dégonflé», raconte Jean-Pierre Lacroix, aujourd'hui gérant de MCG Managers (management de transition). «On gagne le respect en résistant et en défendant pied à pied sa position», ajoute Christophe Faurie.

Aller droit au but. Ce qui ne signifie pas rester sourd aux craintes de vos collaborateurs. Au contraire, votre rôle consiste à les laisser exprimer leurs inquiétudes. Surtout, ne les minimisez pas : cela ne ferait qu'envenimer les choses. «Gardez une ligne claire, conseille Frédérique Deloffre-Vye, dirigeante de Croissens Consulting. Expliquez que vous avez rappelé à la direction le travail accompli jusqu'ici, que vous avez défendu d'autres options, mais qu'un choix a été opéré et que vous vous y êtes rallié.»

Un collaborateur en pleurs se sentira respecté si vous reconnaissez son émotion

Attention, toutefois, à ne pas lâcher des phrases du genre «Ce n'est pas ma faute» ou, pis, «Ça ne dépend pas de moi», qui sous-entendraient que vous n'avez aucune autorité ou marge de manœuvre.

Dans un entretien en face à face, les sentiments risquent d'être exacerbés. Pour canaliser les débordements, allez droit au but. Inutile de temporiser en demandant des nouvelles de la famille, ou en prévenant votre collaborateur que vous avez quelque chose à lui dire mais qu'il n'a pas à s'inquiéter… «L'intéressé va se faire un film. Prenez plutôt soin de contextualiser la décision et d'expliquer à votre interlocuteur les conséquences qui le concernent directement», conseille la coach Frédérique Deloffre-Vye.

Perspectives d'avenir. L'émotion le submerge? Incitez-le à s'exprimer. Psychologue chez Stimulus, Chrystel Chaudot conseille cette méthode : «Reformulez la réaction ou l'absence de réaction de votre interlocuteur. Par exemple, s'il se met à pleurer, dites-lui : "Je comprends que tu aies du chagrin. Mais cette décision va te permettre de…" Si vous reconnaissez sa souffrance, votre collaborateur se sentira respecté.» Devant les larmes de la secrétaire qu'il licenciait, Joël Chareyron – aujourd'hui directeur de Facilliance (entreprise de maintenance) – a su trouver les mots justes : «Je n'ai pas cherché à me justifier. Je lui ai demandé ce qu'elle pensait de son job. C'était une façon de lui faire admettre qu'elle ne s'y sentait plus bien et que la séparation était la meilleure solution pour tout le monde.»

Enfin, il faut donner des perspectives d'avenir : «On se revoit dans deux jours»; «J'attends vos propositions pour bâtir notre plan d'action.» Dans le cadre d'un déménagement, par exemple, il est impératif de réunir son équipe pour recueillir ses doléances et réfléchir avec elle à de nouvelles manières de travailler. «C'est aussi l'occasion d'identifier les démissions potentielles», note Paul Pinto. Plus vite on les détecte et mieux on organise la suite. ■ **André Mora**

CHRISTIAN KOZAR, LE DÉMINEUR DES DOSSIERS CHAUDS

Tu trembles, carcasse, mais tu trembleras bien davantage si tu savais où je vais te mener.» Cette devise de Turenne, maréchal de Louis XIV, Christian Kozar l'a faite sienne depuis ses débuts dans l'armée comme enfant de troupe. Officier pendant vingt ans, ce Jurassien n'a cessé ensuite de mettre son courage à l'épreuve, dans des missions périlleuses. En Nouvelle-Calédonie d'abord, où il risque sa peau pour rétablir le dialogue avec les Kanaks à la fin des années 1980. Puis à Air France, où son PDG Christian Blanc le charge de créer un hub à Roissy, synonyme de profonds changements en interne. A La Poste, enfin, où Jean-Paul Bailly lui confie en 2002 la douloureuse restructuration de la branche courrier. A chacune de ses interventions, Kozar applique une méthode bien huilée. «Il faut impérativement dire la vérité aux collaborateurs, même si elle fait mal, et leur proposer dans le même temps un défi à relever.» Chez Air France, devant les salariés réunis à son arrivée, il assène : «Nous sommes aujourd'hui en faillite. Dans dix ans, il ne restera que deux ou trois compagnies en Europe. Voulez-vous en faire partie?» Idem à La Poste, où il joue sur la sémantique pour valoriser le changement.

Ses états de service

1970 Officier de l'armée de terre, commandant du 60e RI

1985 Sous-préfet des îles Loyauté, en Nouvelle-Calédonie.

1995 Directeur général adjoint d'Air France.

2002 Directeur général délégué du groupe La Poste.

2006 Fondateur d'AGK Conseil.

Les centres de tri vont disparaître? Oui, mais à la place, il y aura des plates-formes industrielles, à tous les échelons : local, national et international. La réforme a été entérinée en 2004 par tous les syndicats, CGT comprise, sans grèves ni distribution de primes. Du grand art…

PHOTO: FEA